

**Étude d'évaluation du Programme de
stages sur le développement économique des
collectivités et du programme des
Possibilités de développement économique
communautaire**
Rapport final

Préparé pour :
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Préparé par :
Goss Gilroy Inc.
Conseillers en gestion
150, rue Metcalfe, bureau 900
Ottawa (Ontario) K2P 1P1
Téléphone : (613) 230-5577
Télécopieur : (613) 235-9592
Courriel : ggi@ggi.ca

Le 28 septembre 2004

Table des matières

Sommaire	3
1.0 Introduction	8
1.1 Structure du rapport	8
1.2 Renseignements généraux.....	7
1.3 Principaux résultats d'une évaluation antérieure du PSDEC	8
1.4 Questions de l'évaluation.....	9
2.0 Méthodologie.....	10
2.1 Portée de l'étude	10
2.2 Méthode d'évaluation	10
3.0 Résultats de l'évaluation	11
3.1 Programme de stages en développement économique communautaire.....	11
3.2 Possibilités de développement économique communautaire.....	19
4.0 Conclusions.....	31
5.0 Recommandations	33

Sommaire

Le présent rapport décrit les résultats et les conclusions d'une étude d'évaluation du Programme de stages en développement économique communautaire (PSDEC) et du programme Possibilités de développement économique communautaire (programme PDEC). L'objet global de l'étude était d'évaluer la pertinence, la conception, le succès et la surveillance des deux programmes.

Le mandat du PSDEC est d'embaucher des diplômés récents de niveau postsecondaire afin qu'ils aident leur organisation sur le plan du développement et de la diversification de l'économie dans leurs communautés. Le programme PDEC est un moyen de financer les services et les projets de développement mis en œuvre pour Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) par les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE) et les Organisations francophones à vocation économique (OFVE). Il a pour fonction de proposer une approche coordonnée, à l'échelle de l'Ouest, de l'utilisation du budget ministériel afin de soutenir les activités de développement économique communautaire.

Méthode

Les résultats de l'évaluation proviennent d'entrevues de personnes-ressources et d'un sondage mené auprès des partenaires (SADC, IFE et OFVE) du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC). Nous avons fait passer dix-neuf entrevues à des représentants de DEO (14) et à d'autres intervenants (5). Nous avons mené un sondage téléphonique auprès de 77 membres du RSEOC. Pour nous assurer que chaque région était représentée adéquatement, nous avons pondéré les données du sondage selon la région.

Résultats

Pertinence

- En général, le PSDEC et le programme PDEC sont considérés comme des programmes qui correspondent aux besoins des stagiaires, des communautés, des

organisations du RSEOC et de DEO. Les interventions au niveau communautaire (par opposition au soutien des entreprises) coordonnées par les membres du RSEOC répondent à un besoin reconnu. Les deux programmes soutiennent ces interventions en fournissant des ressources humaines (PSDEC) et des fonds. Toutefois, on se demande si le programme PDEC devrait être offert de façon ponctuelle ou intégré dans l'entente de contribution globale des organisations du RSEOC.

Résultats

- Les données de l'évaluation montrent que les deux programmes donnent de bons résultats. Les résultats se rapportant au PSDEC indiquent que les stagiaires acquièrent des compétences liées au développement économique et ont de très fortes chances de trouver un emploi ou de reprendre leurs études après le stage. Au niveau communautaire, le PSDEC soutient les activités des organisations du RSEOC et contribue sensiblement aux activités de planification communautaire. De nombreux membres du RSEOC mentionnent aussi que le travail des stagiaires se répercute sur le maintien des entreprises locales. Et, répercussion indirecte, le PSDEC aide également à retenir des jeunes qualifiés dans les communautés rurales.
- La mise en œuvre du programme PDEC varie considérablement d'une région à l'autre. Les résultats directs de la plupart des projets comprennent des plans stratégiques et des stratégies pour les communautés, bien que l'on croie que la majorité des projets auront des répercussions à long terme pas encore mesurables. Dans un certain nombre de projets, on fait état de répercussions sur le développement des ressources humaines dans le domaine du développement économique et de l'expansion des entreprises existantes. La plupart des projets ont obtenu des fonds d'autres sources.

Conception et suggestions d'améliorations

- Pour le moment, les deux programmes sont mis en œuvre à l'échelle régionale. La majorité des répondants ont soutenu cette approche. Toutefois, certains participants ont émis des préoccupations au sujet de la méthode de sélection et de surveillance des projets. D'après les résultats, les critères de sélection ont besoin d'être clarifiés, ainsi que les exigences de rapports. Plusieurs répondants se sont dits en faveur d'une approche plus uniforme à l'échelle de l'Ouest.

- On considère que le délai de traitement des demandes est trop long (le délai entre la demande et la réponse).
- Le montant moyen des fonds fournis pour les projets du PSEDC a nettement diminué au cours des deux dernières années. Un certain nombre de répondants ont mentionné que cela a compliqué les choses pour les organisations hôtes. Dans de nombreux cas, cela a raccourci la durée du stage.

Recommandations

Clarifier les critères de sélection des projets. Pour garantir l'atteinte des objectifs des programmes et l'égalité d'accès des candidats aux fonds, DEO devra clarifier les critères de sélection. À plus long terme, DEO pourrait décider d'examiner tous les moyens de financement du développement économique communautaire afin de maximiser leur utilisation stratégique.

Clarifier les exigences de rapports et la présentation de ceux-ci. DEO devrait aussi clarifier les exigences de présentation des rapports pour chacun des programmes afin de satisfaire aux obligations de reddition de comptes. La formule des rapports devrait refléter les indicateurs des CGRR (Cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats) des programmes qui englobent ces activités.

Effectuer des études de suivi des projets de développement économique communautaire (DEC). DEO devrait exiger des partenaires du RSEOC qu'ils assurent le suivi des projets deux ans après leur achèvement afin d'en évaluer les répercussions. De tels efforts de surveillance pourraient nécessiter des ressources supplémentaires. Cela permettrait à DEO de connaître les pratiques exemplaires des projets les plus fructueux et de faire état de résultats comme l'exigent ses obligations de rendre des comptes.

Maintenir les modes de mise en œuvre régionaux. Si les exigences en matière de sélection et de production des rapports devraient refléter les objectifs de DEO et être donc normalisées à l'échelle de l'Ouest, les régions devraient quant à elles continuer d'assumer les responsabilités de la sélection et de la surveillance des projets. Par ailleurs, il est possible que certaines régions préfèrent intégrer une partie des fonds du programme dans les ententes de contribution globales (des membres du RSEOC). Il faudrait continuer à donner aux régions la possibilité d'opter pour cette approche de la

mise en œuvre. Par contre, une mise en œuvre uniforme faciliterait la surveillance des résultats par DEO. Les activités doivent aussi correspondre aux CGRR des programmes associés aux partenaires spécifiques du RSEOC (par ex., le Programme de développement des collectivités (PDC) ou le Programme du réseau de prestation de services).

Revoir le niveau de contribution du PSDEC. Étant donné que le niveau moyen de contribution du PSDEC était de 10 000 \$ en 2003 (en comparaison de 30 000 \$ en 2001), la question du niveau de contribution est une préoccupation. DEO pourrait réexaminer son niveau de contribution pour éviter de trop handicaper le programme une fois les fonds distribués dans l'ensemble du RSEOC.

1.0 Introduction

Le présent rapport décrit les résultats et les conclusions d'une étude d'évaluation du Programme de stages en développement économique communautaire (PSDEC) et du programme Possibilités de développement économique communautaire (programme PDEC). L'objet global de l'étude est d'évaluer la pertinence, la conception, le succès et la surveillance des deux programmes. Les données de l'évaluation ont été recueillies dans des entrevues de personnes-ressources et à l'aide d'un sondage mené auprès des représentants du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC).

1.1 Structure du rapport

La structure du présent rapport est la suivante :

- La Section 1 comprend l'introduction, les renseignements généraux et les questions de l'évaluation;
- La Section 2 décrit la méthode;
- La Section 3 présente les résultats de l'évaluation par question;
- La Section 4 décrit les principales conclusions;
- La Section 5 présente les recommandations.

1.2 Renseignements généraux

Le Réseau de services aux entreprises de l'ouest canadien

Le mandat de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) est de promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest du pays et de faire valoir les intérêts de cette région dans la politique économique nationale. DEO s'en acquitte avec son Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC), qui compte plus de 100 points de services, dont les Sociétés d'aide au développement des collectivités, les organisations de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs, les Centres de services aux entreprises du Canada, les Organisations francophones à vocation économique et les bureaux régionaux du Ministère.

Programme de stages en développement économique communautaire

Le mandat du Programme de stages en développement économique communautaire (PSDEC) est d'embaucher des diplômés récents de niveau postsecondaire afin qu'ils aident leur organisation sur le plan du développement et de la diversification de l'économie dans leurs communautés. Globalement, le PSDEC a pour objectif d'offrir une expérience professionnelle significative de développement économique communautaire à un diplômé récent et de soutenir les activités des SADC et de l'IFE.

Par ailleurs, le Programme fournit des ressources et un soutien supplémentaires aux organisations du RSEOC. Pour être admissibles, les stagiaires du PSDEC doivent avoir obtenu un diplôme d'un programme postsecondaire dans les trois dernières années. Ils doivent avoir été sans emploi ou sous-employés ou avoir travaillé dans un domaine sans rapport avec leur champ d'études. Le contrat stipule qu'un plan de travail doit avoir été établi pour le stagiaire où l'on aura précisé, entre autres la façon dont le stagiaire compte soutenir les activités de DEC envisagées par les organisations du RSEOC.

Possibilités de développement économique communautaire

Le programme PDEC est un moyen de financement pour les services et les projets de développement économique mis en œuvre par les membres RSEOC pour DEO. Il a pour fonction de soutenir les activités de développement économique communautaire déterminées et classées par ordre de priorité par le membre du RSEOC.

1.3 Principaux résultats d'une évaluation antérieure du PSDEC

En 1999, le PSDEC a été l'objet d'une évaluation dont les principaux résultats ont été les suivants :

- Le Programme atteignait les objectifs de l'époque. Il donnait des expériences professionnelles valables aux jeunes. Le financement permettait aux organisations du RSEOC de mieux répondre aux besoins des communautés
- Les répondants ont déclaré que les services n'auraient pas été fournis sans le

financement du PSDEC;

- La durée du stage était une source d’insatisfaction. Les gestionnaires ont dit qu’un stage d’un an n’était pas suffisant pour que les stagiaires exercent avec compétence les responsabilités inhérentes au poste ou gagnent la confiance de la communauté. Le salaire limité des stagiaires et leurs contrats de courte durée constituaient des défis pour les organisations du RSEOC. Le financement était considéré insuffisant.

1.4 Questions de l’évaluation

La nouvelle évaluation a porté sur les sujets suivants :

Pertinence

- Le programme PDEC répond-il à un besoin? Et le PSDEC?

Mise en œuvre

- Les projets du programme PDEC sont-ils sélectionnés adéquatement?
- Les stagiaires du PSDEC sont-ils sélectionnés adéquatement?
- Les projets du programme PDEC sont-ils adaptés aux communautés?
- Les membres du RSEOC soutiennent-ils adéquatement les stagiaires du PSDEC?

Résultats et répercussions

- Les projets du programme PDEC et du PSDEC atteignent-ils leurs objectifs? Entraînent-ils une meilleure recherche et planification économique? Les résultats servent-ils?

Surveillance et responsabilité

- La surveillance du programme PDEC et du PSDEC est-elle efficace?

Autres possibilités

- Qu’est-ce qui pourrait améliorer le PSDEC? Et le programme PDEC?

2.0 Méthode

La présente section décrit la méthode utilisée pour effectuer l'évaluation. La section suivante (3.0) présente les résultats de l'évaluation par question. Les informations pour l'évaluation ont été recueillies dans des entrevues avec des personnes-ressources, à l'aide d'un sondage téléphonique et auprès de groupes de concertation. Ces activités sur le terrain se sont en fait déroulées en même temps que celles de trois autres études d'évaluation, les évaluations du RSEOC, de l'IFE et des OFVE.

2.1 Portée de l'étude

L'évaluation a porté sur la pertinence, le succès et la mise en œuvre du programme PDEC et du PSDEC. La plus grande partie des données de l'évaluation proviennent d'un sondage mené auprès d'un échantillon représentatif (n=75) de représentants des SADC, de l'IFE et des OFVE (voir les détails au paragraphe suivant). L'étude s'est limitée aux projets du programme PDEC et du PSDEC mis en œuvre au cours des deux dernières années.

2.2 Méthode d'évaluation

2.2.1 Entrevues des personnes-ressources

Pour l'évaluation, nous avons fait passer dix-neuf entrevues à des représentants de DEO (14) et à d'autres intervenants (5). Les intervenants comprenaient des représentants des communautés et des membres du RSEOC.

2.2.2 Sondage téléphonique auprès des représentants du RSEOC

Le RSEOC compte une centaine d'organisations membres. Pour recueillir les opinions sur l'efficacité du RSEOC, GGI a mené un sondage téléphonique auprès de représentants du RSEOC. En tout, 77 membres du RSEOC ont été interrogés. Le taux de réponse global a été de 75 p. 100. La marge d'erreur des résultats du sondage est de 6 p. 100, 19 fois sur 20. Pour nous assurer que chaque région a été représentée adéquatement, nous avons pondéré les données du sondage selon la région.

3.0 Résultats de l'évaluation

La présente section décrit les résultats globaux de l'évaluation. Elle débute avec les résultats de l'évaluation du PSDEC.

3.1 Programme de stages en développement économique communautaire

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'objectif du PSDEC est de donner un soutien aux SADC et aux organisations de l'IFE pour qu'elles embauchent des diplômés récents de niveau postsecondaire qui aident leur organisation sur le plan du développement et de la diversification de l'économie dans leurs communautés. En général, le PSDEC vise à « offrir une expérience professionnelle significative à un diplômé récent ». Cette étude a évalué la pertinence et le succès du PSDEC. Elle a aussi permis de recueillir des opinions sur l'efficacité de la mise en œuvre du programme et les améliorations possibles dans ce domaine.

3.1.1 Pertinence

Les répondants ont généralement convenu que le PSDEC était pertinent, car il répond au besoin de soutenir les activités de développement économique coordonnées par les membres du RSEOC. Un répondant a signalé que les SADC qui utilisent ce programme le trouvent très important. Comme nous le décrivons ci-après, le Programme a un certain nombre de répercussions sur les organisations, les jeunes et la communauté.

Seuls deux répondants de DEO ont émis des doutes sur la pertinence du Programme. Un répondant est d'avis que le PSDEC et le programme PDEC devraient faire l'objet d'un examen. Selon ce répondant, le PSDEC servirait les intérêts des stagiaires si on leur offrait un emploi à la fin de leur stage (ce qui ne se produit pas dans la majorité des cas).

3.1.2 Résultats

Résultats du sondage

Diagramme 3.1 : Votre organisation a-t-elle reçu des fonds pour des projets du PSDEC au cours des 2 dernières années?

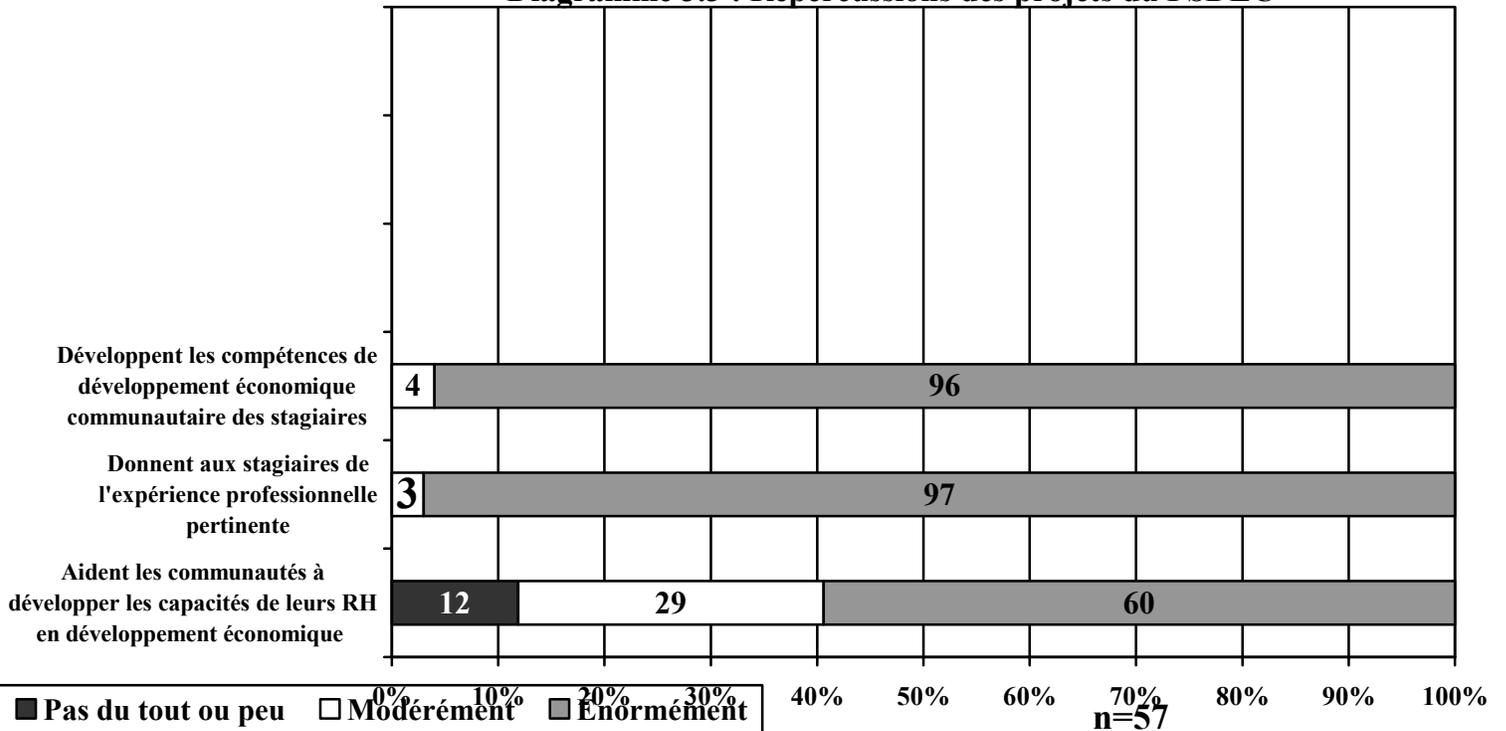
	Total	Répondants des SADC seulement	Province			
			Alb.	C.-B.	Man.	Sask.
Total	96	95	29	35	17	16
Oui	58,7 %	59,4 %	60,0 %	66,7 %	45,5 %	53,3 %
Non	37,7 %	37,0 %	28,0 %	33,3 %	54,5 %	46,7 %
Ne savent pas	3,6 %	3,6 %	12,0 %	0 %	0 %	0 %

Le diagramme 3.1 ci-dessus présente le nombre de projets du PSEDC signalés par les répondants et leur répartition régionale. Selon les résultats, 59 p. 100 des répondants ont dit avoir reçu des fonds pour un projet du PSDEC. D'après les réponses obtenues, la Colombie-Britannique semble utiliser davantage ce programme (67 p. 100 des répondants avaient un projet), tandis que le Manitoba l'utilise moins (46 p. 100).

Diagramme 3.2 : Occupations des stagiaires après les stages

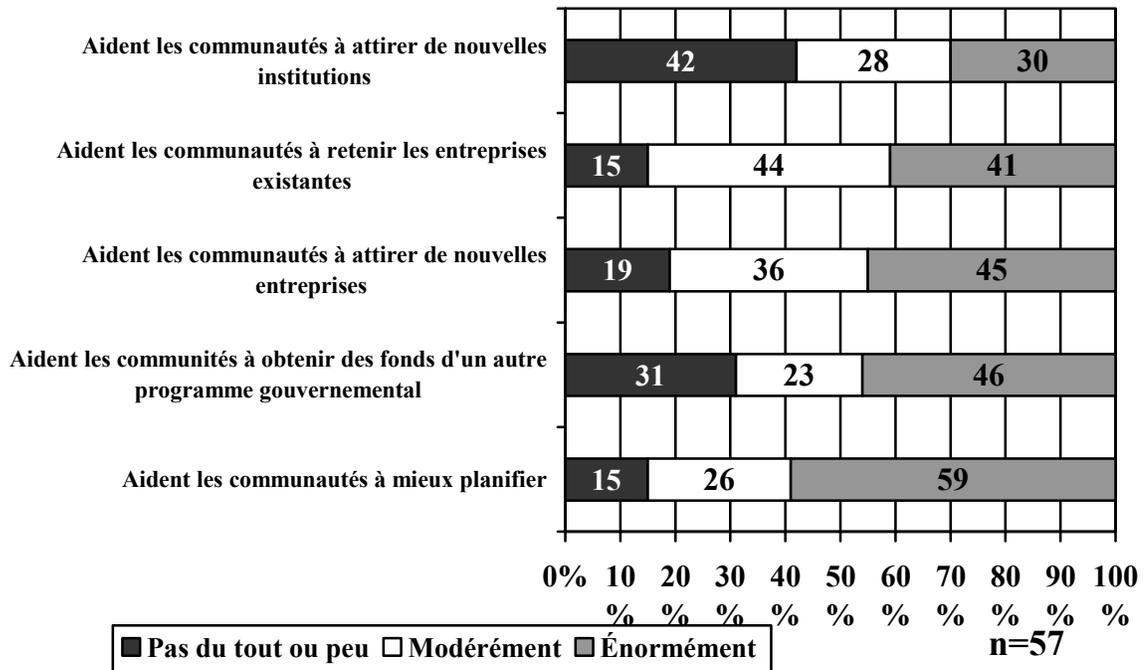
Le diagramme 3.2 montre les répercussions du Programme sur les stagiaires. Selon les résultats, 46 p. 100 des stagiaires occupaient un nouvel emploi (depuis le stage) et 26 p. 100 poursuivaient leurs études. Moins de 10 p. 100 cherchaient du travail.

Diagramme 3.3 : Répercussions des projets du PSDEC



Le diagramme 3.3 ci-dessus fournit des renseignements supplémentaires sur les répercussions dont les membres du RSEOC ont fait part. Selon les résultats du sondage :

- Presque tous les répondants ont déclaré que leurs projets avaient aidé « énormément » les stagiaires à acquérir des compétences en développement économique et de l'expérience de travail
- Soixante pour cent ont répondu que leurs projets avaient aidé énormément la communauté à développer les capacités de ses RH en développement économique. Environ un tiers (29 p. 100) ont dit que leurs projets avaient contribué modérément à développer ces capacités.

Figure 3.4 : Domaines des répercussions des projets du PDEC

Le diagramme 3.4 présente des renseignements supplémentaires sur les répercussions du PSDEC. Nous avons suggéré aux répondants divers domaines de répercussions et leur avons demandé d'indiquer dans quelle mesure ces projets avaient eu des répercussions dans ces domaines¹.

- Comme les résultats le montrent, les domaines où les projets avaient eu le plus de répercussions étaient la planification communautaire et le maintien des entreprises. Quatre-vingt-cinq pour cent (85 p. 100) des répondants ont déclaré que leur projet avait eu des répercussions « modérées » ou « énormes » sur ces domaines.
- Un pourcentage moins élevé de répondants a fait part de répercussions sur la capacité d'attirer de nouvelles institutions (c.-à-d. des institutions de recherche, d'enseignement ou publiques) : 42 p. 100 ont estimé que leurs projets n'avaient aucune ou que peu de répercussions dans ce domaine.

¹ Il faut noter que l'on ne s'attend pas nécessairement à ce que les projets du PSDEC aient des répercussions sur tous les domaines suggérés. L'objet de la question du sondage était d'évaluer l'éventail des domaines de répercussions. Il ne consistait PAS à évaluer dans quelle mesure les projets avaient les répercussions attendues sur ces domaines.

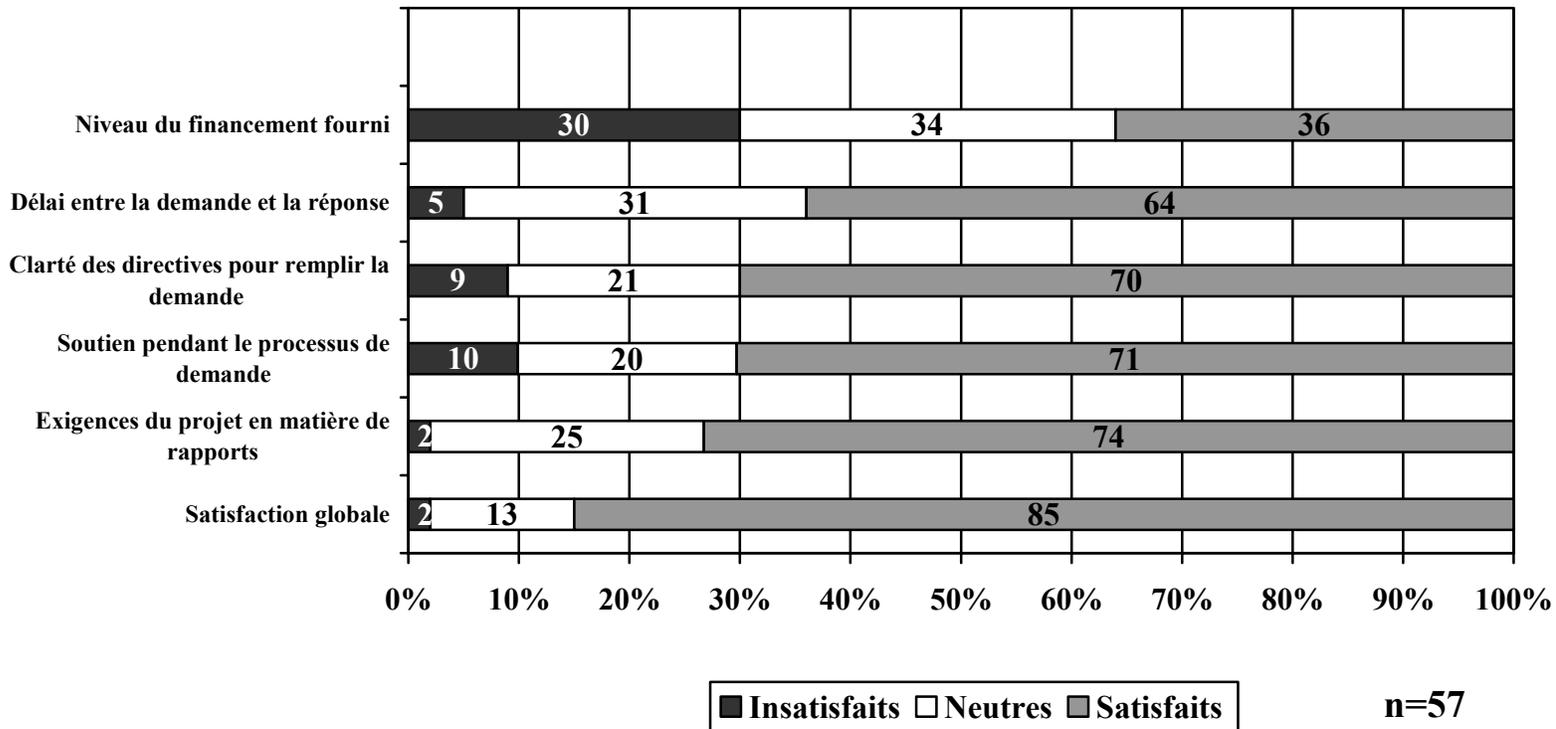
Entrevues des personnes-ressources

Les entrevues confirment que le Programme a eu des répercussions positives à la fois sur les stagiaires et les communautés. Les répondants ont indiqué que le PSDEC présentait un certain nombre d'avantages, dont les suivants :

- Selon les répondants, les stages permettent aux stagiaires d'acquérir une expérience du développement économique communautaire – dans la mesure où leur travail ne se limite pas à classer des documents. Par exemple, un répondant a mentionné que son projet du PSDEC faisait travailler le stagiaire sur des aspects touristiques et de marketing communautaire. Les SADC apprécient le travail qu'effectuent les stagiaires, car elles manquent de ressources pour effectuer plus de travail dans le domaine du développement économique communautaire. Le soutien aux stagiaires est jugé adéquat.
- Selon les SADC, c'est un programme valable, car elles n'ont guère de ressources pour mettre œuvre les activités de DEC.
- Pour ce qui est des communautés, un certain nombre de répondants (4) ont mentionné qu'elles bénéficiaient du fait que le Programme les aide à retenir les jeunes pendant au moins la durée du stage qui pouvait éventuellement mener à un autre emploi dans la communauté. Dans certains cas, le programme a permis de faire revenir des jeunes dans leurs communautés.

D'après les répondants des entrevues, le Programme a de fortes répercussions en Colombie-Britannique où son utilisation est plus forte que la moyenne dans les régions desservies par DEO. Un intervenant a indiqué que les longs stages donnent de meilleurs résultats que les stages de courte durée. Il a suggéré que les stages durent au moins neuf mois, tandis qu'un autre répondant a suggéré qu'ils durent deux ans.

Un répondant a déclaré que le PSDEC dispersait trop ses fonds pour avoir véritablement des répercussions. Il pensait également que l'orientation initiale du programme avait changé : au début, elle consistait à donner un emploi temporaire à des stagiaires en transition – pas un poste temporaire menant à un poste à temps plein.

Diagramme 3.5 : Satisfaction relative à la mise en œuvre des projets du PSDEC par DEO

3.1.3 Mise en œuvre et suggestions d'améliorations

Résultats du sondage

Le diagramme ci-dessus présente l'évaluation, par les répondants membres du RSEOC, de la mise en œuvre du PSDEC par DEO. D'après le sondage :

- La majorité des membres interrogés du RSEOC (85 p. 100) sont globalement satisfaits de la mise en œuvre du Programme. Environ sept répondants sur dix sont également satisfaits des directives se rapportant aux demandes, du soutien pendant le processus de demande et des exigences de reddition de comptes. Seulement 36 p. 100 des répondants sont satisfaits du niveau de financement.
- Un pourcentage plus faible (64 p. 100) est satisfait du délai de traitement des demandes.

Entrevues des personnes-ressources

D'après les informations recueillies pendant les entrevues des personnes-ressources, un certain nombre de changements amélioreraient les résultats du Programme. Deux répondants de DEO ont jugé que les projets PSDEC devraient être plus uniformes et stratégiques. Par exemple, ils devraient tous comporter du travail axé sur la carrière et pas seulement du travail de bureau. Ils pourraient également servir stratégiquement la communauté.

En ce qui a trait à la gestion du Programme, on a aussi mentionné que la sélection des stagiaires et des organisations hôtes devrait être fondée sur des critères préétablis et largement diffusés. Un répondant a déclaré que les organisations du RSEOC devraient conserver la responsabilité de choisir les stagiaires.

- Pour ce qui est du financement, les entrevues ont confirmé les résultats du sondage. Un répondant de DEO a indiqué que l'on pourrait accélérer les décisions visant le financement. Le retard des approbations laisse peu de temps à la planification. Un répondant des SADC a signalé que le retard des approbations réduisait en fait la durée des stages. Trois répondants ont mentionné qu'il serait avantageux pour le PSDEC d'avoir plus de fonds. Le niveau de chaque projet devrait refléter un salaire convenable. Les représentants de DEO ont confirmé que le montant moyen alloué pour chaque stage avait diminué : en 2001-2002, le montant moyen du financement d'un projet était de 30 000 dollars. Ce montant est passé à 20 000 dollars en 2002-2003 et à 10 000 dollars en 2003-2004. Dans de nombreux cas, la durée des stages a diminué à la suite de ces réductions.

Un répondant était d'avis qu'un montant prédéterminé devrait être remis à toutes les SADC, sans processus de demande. Les résultats seraient présentés sous forme de rapports trimestriels. Cela garantirait un niveau plus uniforme de financement (apparemment, il varie). Un autre répondant, membre du RSEC, a indiqué que, l'année prochaine, le financement du PSDEC s'inscrirait dans les fonds de fonctionnement dans sa région. Chaque organisation obtiendrait environ 25 000 dollars pour le programme PDEC ou le PSDEC. Cela réduirait le fardeau administratif associé aux demandes et aux rapports.

3.1.4 Évaluation du PSDEC : Sommaire des principaux résultats

Pertinence

- Dans l'ensemble, la plupart des répondants conviennent que le PSDEC répond à un besoin des stagiaires, des membres du RSEOC et des communautés.

Résultats

- Le Programme a des répercussions importantes sur les stagiaires, la majorité d'entre eux ayant trouvé un emploi après leur stage. Un grand nombre de stagiaires ont choisi de poursuivre leurs études. Tous les répondants s'entendent pour dire que, pendant leur stage, les stagiaires acquièrent des compétences liées au développement économique. Le programme joue également un rôle efficace en aidant les communautés à retenir les jeunes.
- La majorité des répondants ont indiqué que le Programme a des répercussions positives sur la planification communautaire et sur la capacité d'attirer de nouvelles entreprises.

Conception et suggestions d'améliorations

- Nombre de répondants ont soulevé la question du niveau (insuffisant) de financement. Le niveau moyen actuel s'élève à 10 000 \$ (alors qu'il était initialement de 30 000 \$), ce qui couvre seulement une partie des coûts du stage.
- Il serait avantageux pour le Programme que le processus administratif soit plus clair et concis avec, entre autres, des critères de sélection clairs et un délai de traitement plus court des demandes.

3.2 Possibilités de développement économique communautaire

Comme nous l'avons indiqué précédemment, le programme des Possibilités de développement économique communautaire (PDEC) est un moyen de financer les services et les projets érigés en priorités dans le plan stratégique des membres du RSEOC, du moins pour le volet du développement économique communautaire. Le Programme soutient les projets administrés pour DEO par les SADC, l'IFE et les OFVE. À l'heure actuelle, il est géré au niveau régional et chaque région a adopté sa propre méthode de mise en œuvre. Cette étude évalue la pertinence, le succès et la mise en œuvre du programme PDEC. Elle a aussi permis de recueillir des suggestions d'améliorations.

3.2.1 Pertinence

Entrevues des personnes-ressources

Nous avons demandé aux répondants dans quelle mesure le programme PDEC satisfaisait un besoin. Dans l'ensemble, les répondants ont fait une distinction entre la nécessité de soutenir les initiatives de développement économique communautaire et la nécessité du programme PDEC en particulier.

- En ce qui a trait aux initiatives de développement économique communautaire en général, la majorité des répondants ont confirmé leur nécessité. Un intervenant a déclaré qu'il fallait des projets qui rassemblent divers intervenants communautaires pour planifier et évaluer les aspects du développement économique au niveau communautaire, un besoin auxquels les prêts aux entreprises seuls ne répondent pas. Malheureusement, il faut des fonds pour soutenir de tels efforts collectifs (« les engagements des bénévoles sont généralement de courte durée »).
- La majorité a aussi confirmé la pertinence du rôle des membres du RSEOC dans les activités de DEC. Les organisations du RSEOC connaissent les besoins locaux et ont d'excellents liens au sein du Réseau pour jouer un rôle prépondérant dans les projets de DEC réalisés par les communautés.

Quant à la nécessité du programme PDEC sous sa forme actuelle, les personnes qui

ont répondu à la question (moins de dix répondants) avaient des avis partagés. Environ la moitié des répondants ont dit que le Programme répondait à un besoin. Un représentant national de DEO a expliqué que ce programme faisait partie du mandat de DEO et que les membres du RSEOC avaient besoin de fonds supplémentaires pour mettre en œuvre des projets dépassant le cadre des prêts aux entreprises et des services aux entrepreneurs. Les autres répondants ont également fait part de la nécessité de fonds supplémentaires.

Toutefois, la moitié des autres répondants ont été hésitants ou ont dit que le Programme ne répondait pas à un besoin, du moins pas sous sa forme actuelle. Ces répondants estimaient que les projets de DEC pouvaient être mis en œuvre avec les fonds existants (les budgets de fonctionnement des membres du RSEOC). Un répondant a mentionné que le Programme pourrait être réservé aux projets exceptionnels. Une région (l'Alberta) donne un montant préétabli à toutes les SADC, en plus du financement de certains projets.

3.2.2 Résultats

Résultats des entrevues des personnes-ressources

D'après les résultats des entrevues, la région de la Colombie-Britannique a donné un degré de priorité élevé au programme PDEC et soutenu beaucoup de projets de ce programme, notamment dans le secteur du développement rural. En Colombie-Britannique, les activités de DEC bénéficient de nombreux moyens de financement, dont le Programme du réseau de prestation des services (PRPS), le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO), le Programme de développement des collectivités (PDC) et le programme PDEC. Un répondant de DEO de cette région a dit que des centaines de projets du programme PDEC reçoivent un soutien tous les ans. Parmi les exemples de projets qui ont donné de bons résultats figurent les suivants :

- Un site Internet qui passe en revue les lieux de tournage afin d'attirer les producteurs de films dans des régions de toute la Colombie-Britannique;
- Un projet qui soutient les entrepreneurs handicapés dans le domaine du développement de sites Web;
- Le projet Business Vitality Index qui a mesuré « l'état de préparation commerciale » des communautés et identifié leurs lacunes et leurs possibilités;

- Le projet de développement d'une concentration agricole et touristique dans la vallée du Fraser. Ce projet a facilité le développement de projets agricoles et touristiques conjoints et obtenu des résultats concrets immédiats.

On a aussi cité un projet de la Saskatchewan à titre d'exemple de projet fructueux du programme PDEC. Ce projet a consisté à entreprendre une étude de faisabilité portant sur la conversion des silos condamnés. Le Syndicat du blé de la Saskatchewan avait annoncé la fermeture de 184 silos dans toute la province. La fermeture allait toucher 15 communautés dans la région desservie par la SADC. On a effectué une évaluation afin de déterminer l'état des silos et leur utilisation possible. On a déterminé qu'ils pouvaient servir à entreposer ou à nettoyer les récoltes et à broyer les aliments du bétail et qu'ils présentaient donc des occasions d'investissements de choix. À la suite du projet, 11 silos ont été achetés, ce qui a entraîné un nouvel investissement de 9 718 000 \$ et la création initiale de 43 emplois. Les communautés participantes ont investi 88 000 \$ de plus dans des études de faisabilité et les plans d'entreprises.

On a signalé d'autres exemples en Alberta. Dans une région, les fonds ont servi à travailler avec les communautés directement éprouvées par les fermetures de mines. On a utilisé le programme PDEC pour trouver des stratégies de diversification. Celles-ci ont été élaborées avec l'aide d'intervenants communautaires et des représentants des trois ordres de gouvernement qui ont discuté des choix, des solutions et des mesures. Grâce à cela, on a développé des initiatives variées dans les secteurs du tourisme, de l'habitation et de l'agro-alimentaire. D'autres projets du programme PDEC ont consisté à élaborer des plans et à évaluer la faisabilité de différents projets comme le développement d'aménagements récréatifs. Dans tous les cas, le répondant a précisé que de telles activités du programme PDEC sont complexes et prennent du temps. Les résultats sont généralement à long terme.

Résultats du sondage

Un certain nombre de résultats ont été recueillis à l'aide du sondage mené auprès des membres du RSEOC. Le sondage donne une vue globale du programme PDEC ainsi que des indications des répercussions et du succès de ses projets.

Diagramme 3.6 : Votre organisation a-t-elle reçu des fonds de DEO pour des projets du programme PDEC au cours des deux dernières années?

	Région de DEO				
	Total	Alb.	C.-B.	Man.	Sask.
Total	96	29	35	17	16
Oui	87,9 %	80,0 %	95,2 %	100,0 %	73,3 %
Non	6,8 %	8,0 %	0 %	0 %	26,7 %
Ne savent pas	5,3 %	12,0 %	4,8 %	0 %	0 %

Le diagramme 3.6 montre l'utilisation du programme PDEC par région pendant les deux dernières années précédant le sondage. Ces résultats indiquent que c'est au Manitoba et en Colombie-Britannique que ce programme est le plus utilisé (même si de nombreux répondants de l'Alberta ne savaient pas au juste si leurs organisations avaient reçu ou non des fonds du programme PDEC). Le nombre de membres étant plus élevé en Colombie-Britannique, c'est dans cette région que le nombre réel est le plus haut.

Diagramme 3.7 : Quel était l'objectif immédiat de ce projet du programme PDEC?

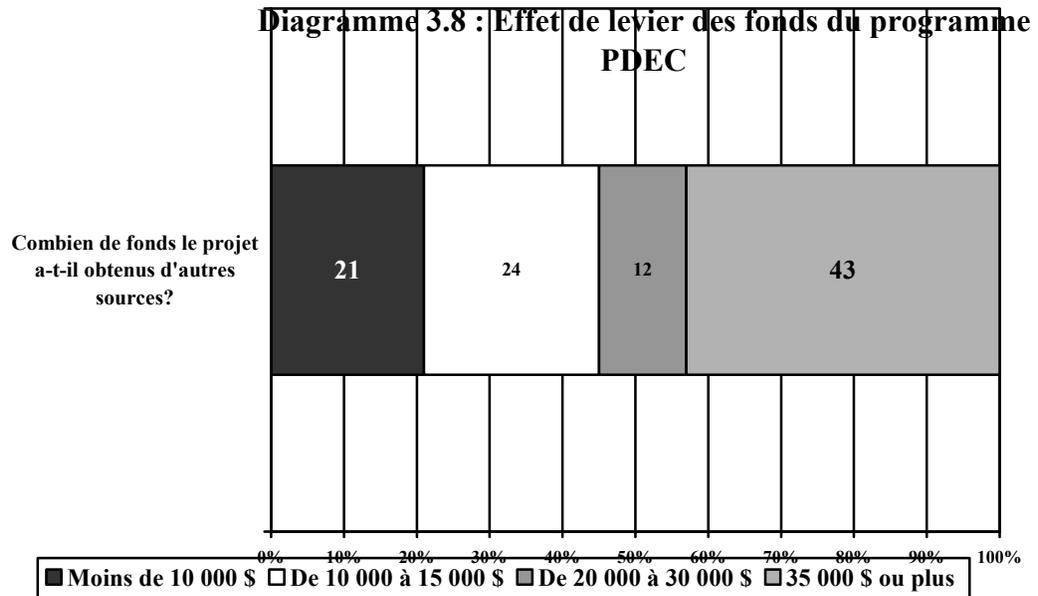
	Total	Région de DEO			
		Alb.	C.-B.	Man.	Sask.
Total	86	23	33	17	13
Réalisation d'une étude	11,3 %	5,0 %	10,0 %	18,2 %	16,7 %
Élaboration d'un plan ou d'une stratégie	35,4 %	40,0 %	45,0 %	18,2 %	25,0 %
Développement de l'infrastructure matérielle	8,8 %	5,0 %	10,0 %	18,2 %	0 %
Formation en gestion, conseils ou informations	22,1 %	25,0 %	15,0 %	36,4 %	16,7 %
Autre objectif (veuillez préciser lequel)	19,7 %	15,0 %	20,0 %	9,1 %	41,7 %
Ne savent pas	2,7 %	10,0 %	0 %	0 %	0 %

Les résultats présentés dans le diagramme ci-dessus décrivent les projets financés dans le cadre du programme PDEC. D'après ces résultats, environ un tiers des projets ont consisté à élaborer des plans ou des stratégies. De nombreux autres projets (22 p. 100) ont porté sur des activités de formation, de conseils ou d'information.

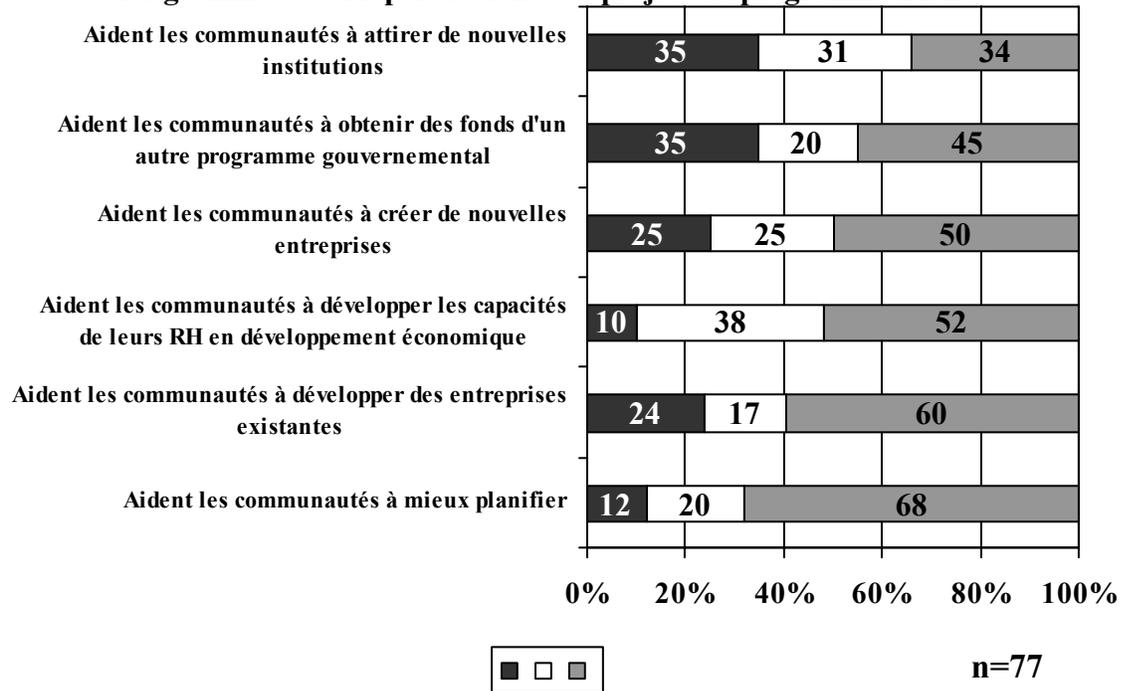
Parmi les autres projets mentionnés, figuraient :

- un salon professionnel;
- la préparation d'une stratégie de développement du leadership et d'une stratégie pour le secteur touristique;
- l'établissement des profils de communautés pour les télécharger vers un site Web provincial (sakbiz.ca);
- le développement d'un logiciel et d'une messagerie Internet pour servir la clientèle;
- etc.

Sur le plan de la répartition régionale, les résultats laissent penser que les projets consacrés à l'élaboration de plans et de stratégies ont atteint un pourcentage plus élevé en Colombie-Britannique et en Alberta et que les membres du RSEOC au Manitoba coordonnent plus d'activités de formation, de conseils ou d'information. En Saskatchewan, un nombre exceptionnellement élevé de projets n'entraient pas dans les catégories courantes du sondage et ont été classés dans la catégorie « autres ».



Le diagramme 3.8 ci-dessus présente les résultats du sondage sur l'effet de levier des fonds du programme PDEC. Comme ces résultats l'indiquent, 43 p. 100 des projets ont obtenu (chacun) plus de 35 000 \$ d'autres sources. Seulement 21 p. 100 ont obtenu moins de 10 000 \$ d'autres sources.

Diagramme 3.9 : Répercussions des projets du programme PDEC

Le diagramme ci-dessus présente les résultats se rapportant aux répercussions des projets du programme PDEC. Selon les résultats :

- La majorité des projets ont contribué « énormément » au développement des entreprises existantes (60 p. 100 des projets) ou amélioré la planification communautaire (68 p. 100);
- De plus, 90 p. 100 des répondants ont déclaré que leurs projets avaient de modérément à énormément aidé la communauté à développer les capacités de ses RH en développement économique;
- Les répercussions des projets sur la capacité d'attirer de nouvelles institutions et d'obtenir des fonds d'autres sources gouvernementales ont été légèrement plus faibles (65 p. 100 des répondants ont dit que les projets engendraient ces répercussions de façon modérée à énorme).

3.2.3 Mise en œuvre et suggestions d'améliorations du Programme

Entrevues des personnes-ressources

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la mise en œuvre de ce programme est régionalisée et a donné lieu à différentes approches – allant « d'un grand soutien pour les projets » à un financement organisationnel réparti uniformément. Le succès du Programme dépend du gestionnaire régional et du soutien du DG et du SMA. Un répondant national a précisé que ce programme devrait faire partie d'une stratégie ministérielle. Un grand nombre de répondants étaient d'accord sur le fait qu'une approche plus uniforme aiderait DEO à assurer l'exercice d'une diligence raisonnable et la satisfaction des exigences de reddition de comptes.

Les avis étaient cependant partagés sur les modalités de financement. Certains répondants préféraient le financement par projet, d'autres, le financement de base (inclus dans l'entente de contribution globale). L'argument en faveur du financement de base était qu'il permettait aux membres du RSEOC de mieux planifier leurs activités. D'autres répondants penchaient pour le financement par projet. Un répondant national a déclaré que les SADC devraient soumettre leurs idées de projets à DEO afin que les meilleures soient choisies : « À l'heure actuelle, les SADC ont un sentiment d'avoir des droits – tout le monde obtient un certain montant d'argent pour les projets de DEC ». Des projets spécifiques permettent une participation active de DEO et l'utilisation de critères. Avec cette approche, DEO pourrait faire en sorte que le Programme reflète mieux la stratégie globale du Ministère.

On a aussi mentionné que les exigences en matière de production de rapports sont minimales – seul un rapport narratif final est soumis. La qualité des rapports varie considérablement.

De l'avis d'un intervenant qui a observé un certain nombre de projets, le Programme bénéficierait d'une plus grande participation du personnel de DEO. Une partie des objectifs de ce programme est de réunir différents intervenants – dont les représentants du gouvernement fédéral. Le fait d'assister à certaines des réunions a des répercussions importantes.

Plusieurs intervenants ont suggéré des critères pour la sélection des projets, dont les suivants :

- Les projets devraient viser à créer une augmentation des capacités (développement de PME, innovation et nouveaux capitaux);
- Les projets devraient faire intervenir un éventail de partenaires;
- Les projets devraient ouvrir des possibilités ultérieures;
- Les projets devraient développer le leadership;
- Les demandes des projets devraient prouver l'existence du besoin;
- Les projets devraient bénéficier d'autres sources de financement;
- Les projets devraient être novateurs (au niveau local);
- Les projets devraient répondre aux priorités fédérales (c.-à-d. les Autochtones, etc.);
- Les projets devraient se raccorder aux besoins et au plan stratégique des communautés.

D'autres suggestions se rapportant à la mise en œuvre ont été formulées, dont les suivantes :

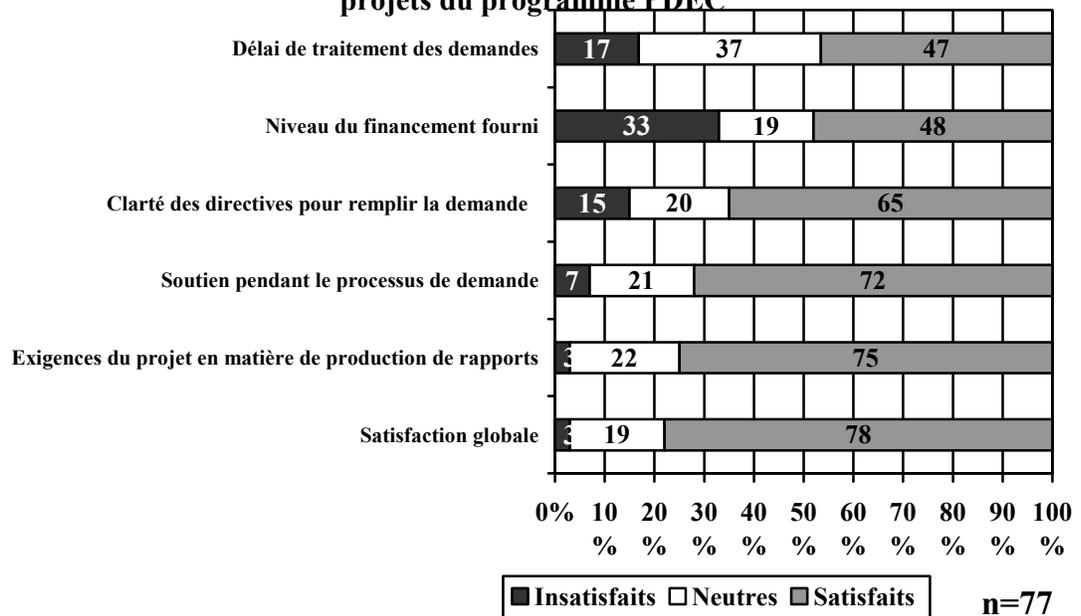
- Les projets devraient être stratégiques et de taille pour avoir des répercussions. Seuls les projets de premier ordre devraient être sélectionnés;
- Le processus de sélection des projets doit être plus à propos;
- DEO doit s'assurer que les critères du Programme sont clairs. Par exemple, un projet de DEC devrait entraîner de vastes répercussions sur la communauté. Il devrait inclure des buts sociaux et économiques.

Le cas de la Colombie-Britannique

En général, l'approche adaptée aux besoins des régions a conduit à des différences régionales. La Colombie-Britannique a apporté un fort soutien aux projets ruraux de DEC en affectant une partie de son budget régional de subventions et de contributions à cette activité (avec divers mécanismes de financement, comme nous l'avons indiqué précédemment). Elle a une équipe d'agents de DEO qui travaille en étroite relation avec les membres du RSEOC et les organisations rurales pour aider à développer les concepts face aux besoins régionaux et aux besoins suscités par les crises économiques et environnementales (par exemple, les incendies de forêt, la grippe aviaire, le différend sur le bois d'œuvre et la pêche du saumon).

Un répondant a signalé que chaque projet est l'objet d'une diligence raisonnable et on s'assure qu'il émane d'un plan communautaire, qu'il inclut des partenaires et qu'il est soutenu par la communauté. Dans de nombreux cas, les SADC présentent des idées de projets à DEO et une décision est prise. Il n'y a pas de « droit automatique » au financement des projets et DEO peut rejeter des propositions; par exemple, deux grandes initiatives récentes d'adaptation économique (pêcherie et bois d'œuvre) ont été gérées par voie de demandes concurrentielles. Toutefois, le processus pourrait être globalement plus concurrentiel, de l'avis d'un répondant.

Diagramme 3.10 : Satisfaction relative à la mise en oeuvre des projets du programme PDEC



Résultats du sondage

Le diagramme 3.10 présente les résultats du sondage en ce qui a trait à la satisfaction que la mise en œuvre du programme PDEC donne aux membres du RSEOC. D'après ces résultats :

- Les membres du RSEOC sont majoritairement satisfaits de la mise en œuvre globale (78 p. 100 sont satisfaits). La majorité d'entre eux jugent les exigences de production de rapports également satisfaisantes (75 p. 100 sont satisfaits);
- Toutefois, seulement 47 et 48 p. 100 d'entre eux sont satisfaits respectivement du

délai de traitement des demandes et du niveau du financement fourni.

3.2.4 Évaluation du programme PDEC : Sommaire des principaux résultats

Pertinence

- Dans l'ensemble, les répondants s'entendent sur le fait que les communautés ont besoin de projets spéciaux qui réunissent les intervenants et permettent d'élaborer des stratégies et des activités de diversification économique. Ces projets doivent avoir du soutien, car le bénévolat ne suffit pas. Toutefois, la formule que devrait prendre le soutien de DEO, à savoir le programme PDEC ou l'intégration du soutien dans les ententes de contribution globale avec les membres du RSEOC, est l'objet d'un débat continu.

Résultats

- Selon les résultats du sondage, les projets du programme PDEC varient beaucoup d'une région à l'autre. Nombre de projets portent sur l'élaboration de plans et de stratégies pour les communautés. D'autres soutiennent des activités de développement économique. La plupart des projets obtiennent des fonds d'autres sources (environ la moitié obtiennent 30 000 \$ ou davantage).
- Les domaines les plus importants dans lesquels le Programme engendre des répercussions comprennent l'amélioration de la planification communautaire, le développement des capacités des RH en développement économique et l'expansion des entreprises existantes. On a indiqué que la majorité des projets auront des répercussions à long terme pas encore mesurables.

Conception et suggestions aux fins d'amélioration

- Un certain nombre d'aspects de la mise en œuvre ont été identifiés pendant l'évaluation. De nombreux répondants étaient en faveur d'un programme géré à l'échelle régionale, mais comportant des critères et des exigences clairs et uniformes en matière de production de rapports. Le Programme bénéficierait d'une plus grande participation du personnel de DEO dans plusieurs régions.
- Il serait avantageux pour le Programme que le processus administratif soit plus clair et concis, y compris les critères de sélection, et que le délai de traitement des demandes soit plus court.

4.0 Conclusions

Nous pouvons résumer les résultats de l'évaluation comme suit :

Pertinence

- En général, les intervenants trouvent que le programme PDEC et le PSDEC correspondent aux besoins des stagiaires, des communautés, des organisations du RSEOC et de DEO. Le besoin d'interventions au niveau communautaire (par opposition à un soutien au niveau des entreprises) coordonnées par les membres du RSEOC est chose reconnue. Les deux programmes soutiennent ces interventions en fournissant des ressources humaines (PSDEC) et des fonds. Toutefois, on se demande si le programme PDEC devrait être offert de façon ponctuelle ou intégré dans l'entente de contribution globale des organisations du RSEOC.

Résultats

- Les données de l'évaluation montrent que les deux programmes donnent de bons résultats. Les résultats se rapportant au PSDEC indiquent que les stagiaires acquièrent des compétences liées au développement économique et ont de très fortes chances de trouver un emploi ou de reprendre leurs études après le stage. Au niveau communautaire, le PSDEC soutient les activités des organisations du RSEOC et contribue beaucoup aux activités de planification communautaire. De nombreux membres du RSEOC mentionnent aussi que le travail des stagiaires se répercute sur le maintien des entreprises locales. Et, répercussion indirecte, le PSDEC aide également à retenir des jeunes qualifiés dans les communautés rurales.
- La mise en œuvre du programme PDEC varie considérablement d'une région à l'autre. Les résultats directs de la plupart des projets comprennent des plans stratégiques et des stratégies pour les communautés, bien que l'on croie que la majorité des projets auront des répercussions à long terme pas encore mesurables. Dans un certain nombre de projets, on fait état de répercussions sur le développement des ressources humaines dans le domaine du développement économique et de l'expansion des entreprises existantes. La plupart des projets ont utilisé des fonds d'autres sources.

Conception et suggestions d'améliorations

- Pour le moment, les deux programmes sont mis en œuvre à l'échelle régionale. La majorité des répondants ont soutenu cette approche. Toutefois, on a fait part de préoccupations au sujet de la méthode de sélection et de surveillance des projets. D'après les résultats, les critères de sélection doivent être clarifiés, ainsi que les exigences en matière de production de rapports. Plusieurs répondants se sont dits en faveur d'une approche plus uniforme à l'échelle de l'Ouest.
- On considère que le délai de traitement des demandes n'est pas approprié (le délai entre la présentation de la demande et la réponse est jugé trop long).
- Le montant moyen des fonds fournis pour les projets du PSEDC a nettement diminué au cours des deux dernières années. Un certain nombre de répondants ont mentionné que cela a eu des répercussions nettement négatives sur les stages.

5.0 Recommandations

L'ensemble des résultats indique que les deux programmes engendrent des répercussions positives et devraient se poursuivre. Les recommandations suivantes mériteraient cependant d'être prises en considération :

1. **Clarifier les critères de sélection des projets.** Les résultats de l'évaluation montrent des pratiques divergentes dans les programmes. Les régions utilisent de nombreux moyens de financement (par exemple, le PSDEC, le programme PDEC, le PRPS, etc.) et l'objet et la portée de ces moyens et programmes semblent ne pas être suffisamment clairs. De plus, un certain nombre de répondants ont jugé que les critères de sélection manquaient de clarté. Pour garantir l'atteinte des objectifs des programmes et l'égalité d'accès des candidats aux fonds, DEO devra clarifier les critères de sélection. Pour le programme PDEC, les répondants ont suggéré les critères suivants :
 - a. Les projets devraient viser à créer une augmentation des capacités (développement de PME, innovation et nouveaux capitaux).
 - b. Les projets devraient faire intervenir un éventail de partenaires.
 - c. Les projets devraient ouvrir des possibilités ultérieures
 - d. Les projets devraient développer le leadership.
 - e. Les demandes des projets devraient prouver l'existence du besoin.
 - f. Les projets devraient obtenir d'autres sources de financement.
 - g. Les projets devraient être novateurs (au niveau local).
 - h. Les projets devraient répondre aux priorités fédérales (c.-à-d. les Autochtones, etc.).
 - i. Les projets devraient se raccorder aux besoins et au plan stratégique des communautés.

À plus long terme, DEO pourrait décider d'examiner son rôle dans le DEC, dont les méthodes d'apport de fonds et les types de projets et d'activités financés.

2. **Clarifier les exigences et la formule des rapports.** DEO devrait aussi clarifier la formule des rapports pour chacun des programmes afin de satisfaire aux exigences de reddition de comptes. La formule des rapports devrait refléter les indicateurs des CGRR (Cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats) des

programmes qui englobent ces activités.

- 3. Effectuer des études de suivi des projets de DEC.** Une des difficultés de cette évaluation était d'évaluer les répercussions à long terme du programme PDEC. DEO devrait exiger des partenaires du RSEOC qu'ils assurent le suivi deux ans après l'achèvement des projets afin de démontrer leurs répercussions. De tels efforts de surveillance pourraient nécessiter des ressources supplémentaires. Cela permettrait à DEO de connaître les pratiques exemplaires des projets les plus fructueux (par exemple, méthodes de consultation, incitatifs pour la création d'entreprises, etc.) et de faire état des résultats en conformité avec ses obligations de rendre des comptes.
- 4. Maintenir les modes de mise en œuvre régionaux.** Si les exigences en matière de sélection et de production des rapports devraient refléter les objectifs de DEO et être donc normalisées à l'échelle de l'Ouest, les régions devraient quant à elles continuer d'assumer les responsabilités de la sélection et de la surveillance des projets. Par ailleurs, il est possible que certaines régions préfèrent intégrer une partie des fonds du programme dans les ententes de contribution globale. Il faudrait continuer à donner aux régions la possibilité d'opter pour cette approche de la mise en œuvre. Toutefois, à titre d'experts-conseils, nous croyons qu'il ne faudrait pas encourager cette approche, car il y a de fortes chances qu'elle complique davantage la surveillance des résultats pour DEO. Les activités doivent correspondre aux CGRR des programmes associés aux partenaires spécifiques du RSEOC (c.-à-d. le Programme de développement des collectivités (PDC) ou le Programme du Réseau de prestation de services, etc.).
- 5. Revoir le niveau de contribution du PSDEC.** En vertu de l'évaluation précédente, des stages d'un an ne sont pas assez longs pour que les organisations et les stagiaires atteignent complètement leurs objectifs. Étant donné que le niveau moyen de contribution du PSDEC était de 10 000 \$ en 2003 (en comparaison de 30 000 \$ en 2001), la question du niveau de contribution est un sujet de préoccupation. DEO peut réexaminer son niveau de contribution pour éviter le risque d'un trop grand étalement du Programme dans le Réseau.

* * *